المحاضرة الثالثة

التحليل الاستراتيجي

عناصر المحاضرة :



- مقدمة
- مفهوم البيئة
- **اهمية دراسة البيئة وتحليلها**
- **تصنيف البيئة**
- **تعريف التحليل الاستراتيجي**
- **التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية**
- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية

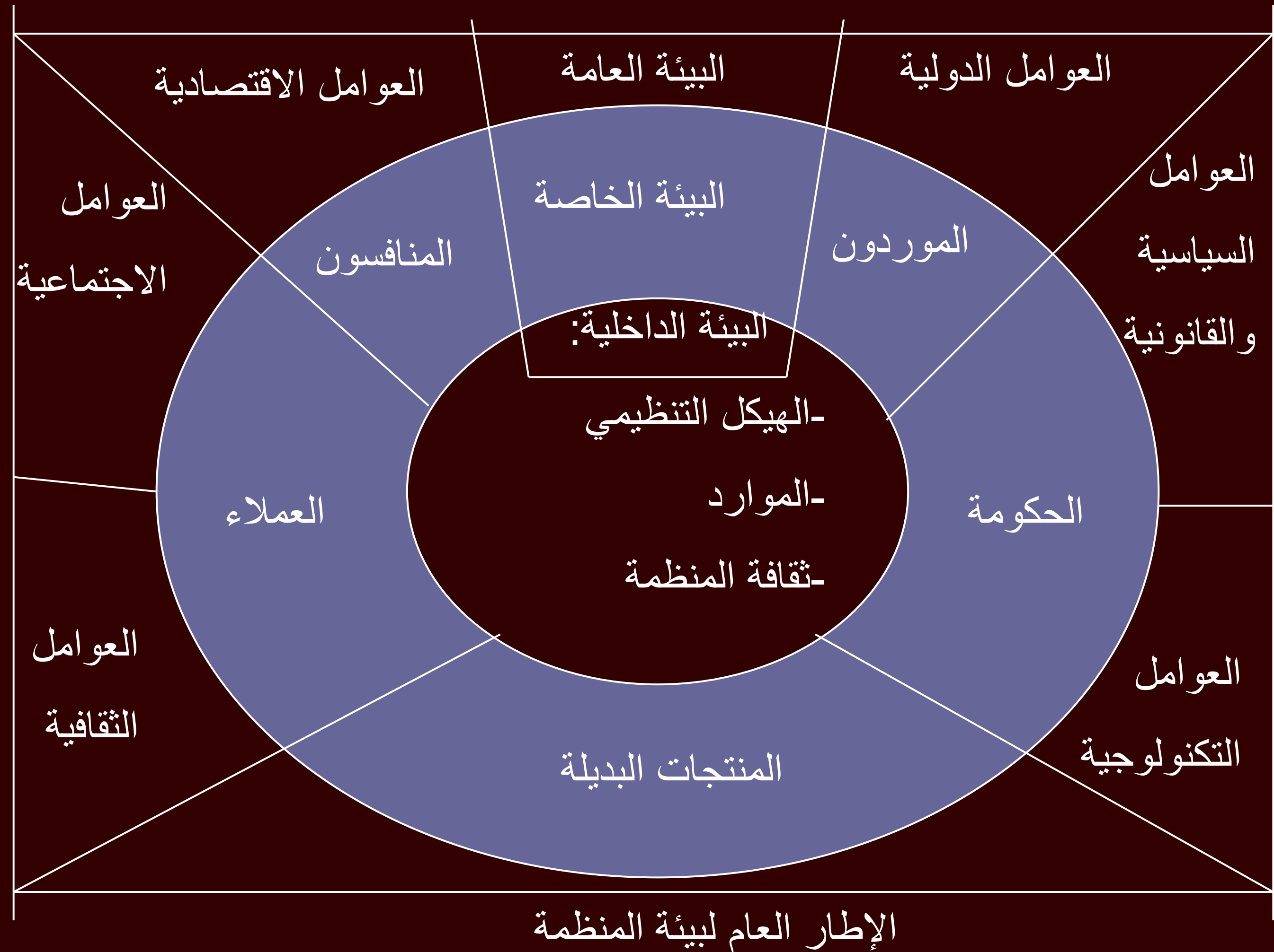
مقدمة

تمارس المنظمات نشاطاتها ضمن إطار بيئة تفرض عليها أن تمتلك فهماً كاملاً لهذه البيئة، وان تكون باستمرار على علم ودراية بالتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة ، حتى تستطيع بذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها بشكل واضح.

والمعرفة والفهم للبيئة مهمان وأساسيان ، ويمثلان الخطوة الأولى في عملية التخطيط وإدارة المنظمة بشكل صحيح وعلمي. بل أن نجاح المنظمة إستراتيجيا يتوقف على مدى تأقلمها مع بيئتها، ويزيد من قدرتها على الاستفادة من الفرص التي تتيحها ومقاومة التهديدات التي تفرضها، ومن المنطق أن هذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات سلبية وإيجابية.

مفهوم البيئة

- نقصد بالبيئة: كل العناصر والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيرا عليها.وتنقسم الي البيئة الخارجية والداخلية



اهمية دراسة البيئة وتحليلها

هناك عدة أسباب ودراسات لدراسة البيئة وتحليلها أهمها :

- أن المنظمة مهما كان حجمها ماهي الا جزء صغير من محيط اكبر تزاول أنشطتها فيه

- أن دراسة البيئة تهدف إلى خلق نوعٍ من التوافق والانسجام مع الظروف المعقدة والتغيير التي تتسم فيها البيئة والتي قد تكون مصدر تهديد لوجود هذه المنظمة أو تلك.

- تمثل البيئة المجال الخصب الذي تولد منه الفرص التي تمثل مجال جذب لأنشطة المنظمة

- أن دراسة وتحليل البيئة توفر للمنظمة المعلومات اللازمة والضرورية والواضحة والتي تعمل على أساسها وتمكنها من مجابهة حالة اللاتأكد

تعريف التحليل الاستراتيجي
Strategic Analysis

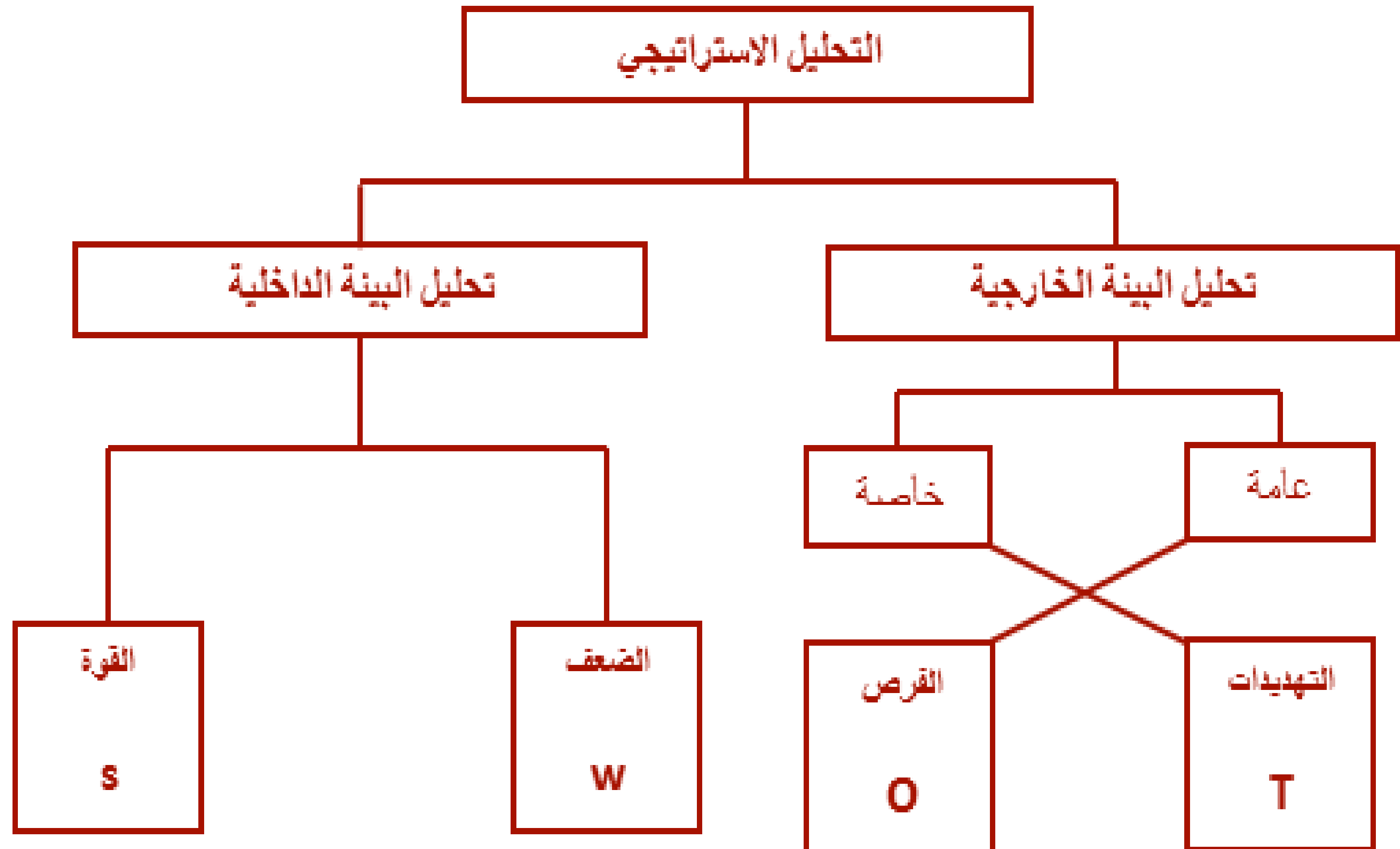


هو مجموعة من الوسائل والادوات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية والداخلية
من أجل تحديد الميزة التنافسية للمنظمة
مما يساعد الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي .

تعريف التحليل الاستراتيجي
Strategic Analysis

ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكوناتها الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية .

الإطار العام للتحليل الاستراتيجي



التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

- يقصد بالبيئة الداخلية: كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتتكون من:-الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة، موارد المنظمة.
- **مفهوم التحليل الداخلي للبيئة:**

التعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة بهدف الاستفادة من عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف لتحقيق ميزة تنافسية على منافسيها في نفس الصناعة. سيتم التعرف على مدى القوة والضعف في الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للعملاء

الهدف من تقييم الامكانات الداخلية

- الهدف: هو التعرف على نقاط القوة التي يمكن استخدامها لتحقيق النجاح في السوق أو تجنب الفشل فيه.
- ان القوة والضعف لا يتم قياسهما الا في ضوء قوة وضعف المنافسين في السوق المستهدف.
- معنى ذلك أن الهدف الأساسي من التقييم هو وضع الاستراتيجيات الخارجية المناسبة.

أهداف تقييم الامكانات الداخلية للمنظمة

١) اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المنظمة متمثلة بنقاط القوة مقارنة بالمنافسين والتي توضع الاستراتيجيات لتعظيم الاستفادة منها.

٢) اكتشاف نقاط الضعف التي تعيق المنظمة عن مجاراة المنافسين والتي ينبغي معالجتها.

٣) اكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة.

البيئة الداخلية

- كما تحتل عملية تحليل البيئة الداخلية أهمية قصوى للمنظمة لاختيار الاستراتيجية الملائمة لها ، وليس بوسع أي منظمة ان تضع استراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ، فعلي الرغم من ان السوق الحالي او المستقبلي قد يبدو جذابا ، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها ، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب ان تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها ، كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوي والعوامل الداخلية والخارجية معا .

البيئة الداخلية

- ويساعد تحليل البيئة الداخلية على معرفة موقع المنظمة في السوق والصناعة قياساً بمواقع المنظمات الأخرى .
- وتساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة ، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة .

البيئة الداخلية

- وبالتالي تسهم عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ، وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة بمختلف مستوياتها .

البيئة الداخلية

- اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية :

- فـالبعض اعتبرهـا تتمثـل بـالموارد الماليـة ، والبشـرية ، والإنتاجيـة ، والمعنوية .
- وأكـد آخـرون على عوامـل إداريـة وتنظيميـة تتمثـل بهيكـل المنظمـة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج ، التسويق ، الأفراد ، والمالية .
- والـبعض كان تركيزهم على العوامـل الماليـة والربحيـة إضـافة على اتجاهات الصناعة والمنافسين .
- وأكد آخرون على موارد المنظمة والمنافسة وتاريخ الصناعة .

عوامل البيئة الداخلية

- وسنتعرض هنا على أبرز ما اتفق عليه الباحثون والكتاب من عوامل للبيئة الداخلية وهي :

- الهيكل التنظيمي . - ثقافة المنظمة .
- العوامل التسويقية . - العوامل الإنتاجية .
- عوامل إدارة الموارد البشرية - العوامل المالية .

عوامل البيئة الداخلية

أولاً : الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة . وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة .

ومن متغيرات الهيكل التنظيمي :

١ – مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقته المتشابكة

٢ – مستويات التنظيم ومكانة كل منها .

يتبع

- وعادةً يأخذ الهيكل التنظيمي أنواعاً عديدة :

١- هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي (بسيط) : هو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر ، وغالباً يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى .

٢- الهيكل التنظيمي الوظيفي : هو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي ، وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة (الإنتاج – التسويق – الأفراد – المالية ... إلخ)

يتبع

٣- هيكل الأقسام (القطاعات) : هيكل تنظيمي على أساس الأقسام الإنتاجية .

٤- الهيكل التنظيمي المركب : يكون خليطاً من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي أو قد يأخذ أشكالاً أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية .

يتبع

- عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لا بد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها ، ومن أهم هذه الاعتبارات :

١- الهدف الرئيسي للمنظمة .

٢- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام .

٣- تحديد المسئوليات وتحليلها .

٤- تحديد الوظائف وتوصيفها .

٥- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس الأنشطة المتشابهة .

٦- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة .

٧- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة ، وبين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى .

يتبع

ثانياً : ثقافة المنظمة :

هي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين . تؤدي هذه الثقافة إلى معايير تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل .

يتبع

- **تؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف في المنظمة أهمها :**

- توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .
- تساعد الثقافة في إيجاد الالتزام بين العاملين بشيء أكثر أهمية من أنفسهم .
- تدعم الثقافة استقرار المنظمة كنظام اجتماعي .
- تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاط المنظمة وأيضاً لاستخدامه كمرشد للسلوك الدائم .

يتبع

- إن تفهم ثقافة المنظمة ضروري جداً إذا كانت المنظمة ستدار استراتيجياً . حيث أنه لا يمكن أن ينجح التغيير في : المهمة ، الأهداف ، الاستراتيجيات ، أو السياسات ، إذا كان يتعارض مع الثقافة المقبولة في المنظمة . كما هو صحيح بالنسبة للهيكل يعتبر تناسق الثقافة مع التغيير قوة داخلية ، وإذا تعارضت الثقافة مع التغيير وكان ذلك في ظل ظروف بيئية متغيرة ، يعتبر ضعفاً خطيراً .
- لا يعني ذلك أن الإداري يجب ألا يهتم بالإستراتيجية التي تتعارض مع الثقافة القائمة . ولكن يجب على الإدارة العليا إذا كانت تلك الإستراتيجية ذات أهمية أن تهتم بها ، أن تكون مستعدة لمحاولة تغيير الثقافة ، وهي مهمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمثابرة .

يتبع

ثالثاً : العوامل التسويقية :

يعرف التسويق بإنه (النشاط الانساني الذي يتم ممارسته لاشباع حاجات ورغبات الافراد من خلال عملية التبادل) وبذلك تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة.

ومن متغيرات العوامل التسويقية :

١ - نصيب المنظمة من الحصة السوقية الحالية

٢- مزيج المنتجات

٣ -بحوث التسويق

٤- وضع المنتجات في دورة حياة المنتج

٥ - شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع)

٦ - الترويج (اعلان – البيع الشخصي – العلاقات العامة)

يتبع

رابعا : العوامل الإنتاجية :

يعمل نشاط الانتاج على خلق المنفعة الشكلية حيث يوجد شئ له قيمة لم تكن موجودة من قبل وإن عملية تحليل وتقويم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة ، وبالتالي سوف تنعكس تلك الأنشطة على اختيار الإستراتيجية الملائمة.

و من متغيرات العوامل الانتاجية :

١ – حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة

٢ – نظم الرقابة على الانتاج ٣ – تكاليف الانتاج ٤ – المواد ومدى سهولة الحصول عليها .

يتبع

خامساً : عوامل إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة ويعرف على انه (ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف والخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية العامه). فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية .

ومن متغيرات عوامل ادارة الموارد البشرية:

١ – تخطيط القوي العاملة ٢ – نقابات العمال والاتحادات

٣ – مستويات الاجور والحوافز ٤ – الظروف المادية والمعنوية للعمل

يتبع

سادساً : العوامل المالية :

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي . ويساعد في تحديد جدوى العمليات المالية وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسئولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة .

ومن متغيرات العوامل المالية :

١ – التدفق النقدي والسيولة ٢ – هيكل رأس المال وحقوق الملكية

٣ – الربحية ٤ – هيكل المديونية ومدي الاعتماد على الغير في عمليات التمويل

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئـة الخارجية

البيئة الخارجية

- نقصد بها كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيرا عليها وتنقسم الي قسمين هما:

١-البيئة العامة:

تعرف بأنها جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات ويصعب السيطرة عليها.

٢-البيئة الخاصة او بيئة المهمة أو البيئة الصناعية أو البيئة التنافسية:

وهي جزء من البيئة الخارجية ويمكن التأثير فيها ولكن يصعب السيطرة عليها.

مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

- تستخدم المنظمة التحليل الاستراتيجي لتجنب المفاجآت وللتأكد من سلامة توجهها المستقبلي، وقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الأرباح.
- الهدف من التحليل الاستراتيجي هو اعداد كشف محدود يتكون من الفرص المتاحة في البييئة الخارجية في الجوانب المختلفة والتي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها أو التهديدات التي ينبغي تجنبها.
- وينبغي للمنظمات أن تكون قادرة على الرد والتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة فعالة من خلال صياغة الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة وتقلل من التهديدات المحتملة.

تابع

- تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية:

١-تحديد القوى ذات التأثير الأكبر في البيئة والتي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المنظمة.

٢-التنبؤ بالتغييرات التي يمكن أن تطرأ على تلك القوى مستقبلاً.

٣-الاستفادة من التنبؤات المستقبلية للمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة. وبناءً على ما سبق يتطلب من المدراء الاستراتيجيون الآتي:

١-فهم وادراك القوى المؤثرة في البيئة الخارجية لتمكينهم من تحديد اتجاهات تلك القوى وما تعكسه من فرص وتهديدات لتبني استراتيجيات ناجحة تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

تابع

٢-وضع الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص البيئية وتعظيم العائد على الاستثمار وتقليل الآثار الناجمة عن التهديدات البيئية.

٣-صياغة الاستراتيجيات التي تدافع عن ربحية المنظمة مقابل التهديدات التي تواجهها.

٤-تبني استراتيجيات تعظيم الفرص والتصدي للتهديدات المحيطة بالمنظمة.

مفهوم آخر للتحليل الاستراتيجي

- هو عملية تتضمن القيام برصد كل ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة .
- ان التغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، حيث نجد ان البيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة او تهديدا.
- تتضمن بيئة المنظمة اربعة عوامل استراتيجية هي:

-الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية.

-عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية

- تواجه منظمات الاعمال تأثيرات مختلفة وبدرجات متفاوتة لمتغيرات او عوامل البيئة الخارجية الكلية(العامة) الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية ، القانونية والسياسية، التكنولوجية، والدولية حيث تؤثر تلك العوامل على مدخلات او عوامل الانتاج، وتؤثر على الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال.
- ان التأثيرات التي تحدثها البيئة الخارجية العامة لا يمكن السيطرة عليها وانما ينبغي على منظمات الاعمال التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. ولذلك لا بد من تحديد عوامل البيئة العامة وتحليلها.

عناصر البيئة الخارجية العامة

أ-العوامل الاقتصادية: تعتبر احدى العوامل البيئية العامة المؤثرة على منظمات الاعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية في الآتي:

١-معدل النمو الاقتصادي: زيادة- انخفاض

٢-معدلات الفائدة: زيادة- انخفاض

٣-معدلات التضخم: تخلق حالة من عدم الاستقرار في الاقتصاد

٤-معدلات أسعار صرف العملات: ارتفاع تهديد- انخفاض فرصة

٥-مستوى الدخل المتاح للإنفاق: زيادة- انخفاض

٦-معدلات البطالة في المجتمع: تشكل تهديد

٧-حجم العجز في موازنة الدولة: زيادة- انخفاض

٨-الميزان التجاري: يعتبر احد المكونات الهامة لميزان المدفوعات ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة.

تابع

ب-العوامل الاجتماعية والثقافية: تشير الى مجموعة من القيم والتقاليد وأنماط الحياة للأفراد

١-التقاليد: الممارسات الاجتماعية التي تتناقلها الاجيال عبر السنين..

٢-القيم: هي المعتقدات والافكار التي يؤمن بها الافراد

٣-توجهات المجتمع: مثلا نوع الرشاقة يخلق فرصا لشركات الرياضة

٤-خروج المرأة للعمل وزيادة دورها الاجتماعي.

٥-ارتفاع مستوى التعليم.

٦-معدلات نمو السكان.

٧-التركيب الهيكلي للسكان.

٨-الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات والقيم الحضارية.

تابع

ج- العوامل التكنولوجية: تشمل التطورات الفنية التي تشهدها الصناعة وكذلك متابعة الاكتشافات والاختراعات والابتكارات التي يشملها مجال عمل المنظمة على مستوى العالم.

التكنولوجيا: هي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات. لذلك يجب على الادارة العليا في المنظمة متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمالها.

١-تأثير التغير التكنولوجي.

٢-الانفاق الحكومي على البحوث والتطوير.

٣-إنفاق الصناعات على البحوث والتطوير.

٤-الاكتشافات والاختراعات الجديدة.

٥-السرعة في نقل التكنولوجيا.

٦-معدلات التقادم التكنولوجي.

تابع

د-العوامل السياسية والقانونية: تشير الى كيفية توزيع السلطة داخل الدولة وعلاقتها بدول العالم وموقعها في النظام العالمي

١-النظام السياسي العام في البلد.

٢-الاستقرار السياسي.

٣-نظام الانتخابات.

٤-العلاقات السياسية مع الدول الاخرى.

٥-حجم الانفاق العسكري.

٦-حجم الدعم الحكومي.

٧-قوانين (حماية البيئة، الضرائب، الجمارك، الاستثمار، الاستيراد والتصدير ...الخ.

٨-مساحة الحرية والديموقراطية السائدة.

كل هذه العوامل تشكل اما فرصا او تهديدا للمنظمات

تابع

هـ-العوامل الدولية: ان نجاح منظمات الاعمال في السوق الدولية يتوقف الى حد كبير على درجة معرفتها بالعوامل البيئية الدولية ومنها :

١- التعرف على اشكال التكتلات الاقتصادية ومن أهمها مناطق التجارة الحرة والتي تعني ازالة والغاء جميع الحواجز الجمركية وعلى انتقال السلع الخدمات داخل حدودها.

٢- التعرف على الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والدولية للدول الاخرى.

تابع

٦-العوامل الديموغرافية: تشمل هذه التغيرات الآتي:

أ- زيادة السكان التي تؤدي الى زيادة الطلب على منتجات المنظمة، كما أن تناقص السكان يقلل من حجم الطلب على منتجات المنظمة .

ب-تحركات السكان من الأرياف الى المدن.

ج-تغير مستويات دخول الأفراد

د-التركيبه العمرية للسكان.

كل هذه المتغيرات تفرض على الادارة العليا للمنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم مع تلك المتغيرات.

التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة

التحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات على مستوى بيئة الصناعة، وتشير الصناعة الى مجموعة الشركات التي تقدم سلعة او خدمة مشابهة لمنتج المنظمة.

عناصر البيئة الصناعية تتمثل في الآتي:

أ-التنافس بين الشركات القائمة: يتوقف على عدة عوامل اهمها:

١-حجم الطلب: كبير - قليل

٢-حجم المتنافسين وقدراتهم: متساوية – غير متساوية.

٣-طبيعة المنتجات: القابلية لأن تفسد سريعا – عدم القابلية.

٤-نمو الصناعة: بطيئا – سريعا.

٥-التحول من علامة الي أخرى: يؤدي الى زيادة التنافس بين الشركات

٦-عوائق الخروج: عبارة عن عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية.

الأموال الضخمة المستثمرة- التكاليف العالية لتعويض العاملين- الارتباط العاطفي بصناعة معينة.

تابع

ب-احتمال دخول منافسين جدد للصناعة: أهم عوائق الدخول:

١-التفضيل القوي للعلامات التجارية للشركات القائمة.

٢-الحجم الاقتصادي(الإنتاج بحجم كبير) وبالتالي تقل التكاليف.

٣-سيطرة وتحكم الشركات القائمة على مدخلات معينة: كالمواد الخام والعمالة الماهرة.

٤-السياسات والقوانين الحكومية: كأن تمنع الحكومة مثلا دخول شركات طيران جديدة.

٥-رأس المال المطلوب: الحاجة الى رأس مال يشكل عائق امام دخول منافسين جدد.

تابع

ج-القوة التفاوضية للموردين:

العوامل التي يكون فيها الموردون في وضع قوي وهي:

١-وجود عدد قليل ومحدود من الموردين.

٢-أهمية الموارد والخدمات للمنظمات المشترية.

٣-عدم وجود منتجات بديلة لما يقدمه الموردون من مواد.

٤-ارتفاع تكاليف التحول من مورد الي آخر.

٥-امتلاك المورد لمزايا جيدة مثل اعطاء خصميات، الالتزام بالمواعيد وتقديم خدمات ما بعد البيع

٦-.عندما لا تمثل الشركة المشترية عميلا مهما للموردين.

٧- عندما لا تستطيع المنظمات المشترية استخدام التكامل الخلفي.

تابع

د-القوة التفاوضية للمشترين (العلاء): يكون العملاء اكثر قوة في الحالات التالية:

١-عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط لتخفيض السعر او تحسين الجودة بنفس السعر.

٢-عندما يكون باستطاعة العملاء تحويل طلبات الشراء من الشركات العارضة بتكلفة اقل ومن ثم ضرب الشركات ببعضها البعض.

٣-عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للعملاء لشراء احتياجاتهم من عدة شركات في آن واحد.

٤-عندما تكون المواد المشتراه نمطية وغير مختلفة.

٥-عندما يكون باستطاعة المشتريين التهديد باستخدام التكامل الخلفي.

تابع

ه-مخاطر المنتجات البديلة:

هي تلك المنتجات التي تقدمها شركات أخرى وتشبع احتياجات نفس المستهلكين لمنتجات الشركات محل الدراسة.

في العديد من الصناعات فان الشركات تكون في وضع منافسة مع منتجين لمنتجات بديلة.

تزداد الضغوط التنافسية عندما يكون السعر النسبي للمنتجات البديلة منخفضا ويتول المستهلكون الى شرائها.

و-أصحاب المصالح الآخرين:

يتمثل أصحاب المصالح الآخرين في: الحكومة،النقابات،المجتمعات المحلية،المقرضين،والغرف التجارية .

المجموعات الاستراتيجية

- هي منظمات تعمل في اطار صناعة واحدة تمتلك خصائص استراتيجية متشابهة وتتبع استراتيجيات متشابهة. أو تتنافس ضمن أسس واحدة
- طبقا لنظرية مايلز وسنو(miles & snow) يمكن تصنيف المنظمات المتنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط السلوك الي اربعة أنواع هي: المدافع-الرائد-المحلل-المستجيب.

حيث يمتلك كل نوع من هذه الأنواع الأربعة استراتيجيته المفضلة للاستجابة للبيئة.

تابع

١- المدافعون: هم مجموعة من المنظمات تمتلك خطوط انتاج محدودة وتسعى الى تحسين فعاليات التشغيل القائم، أي أنها تركز اهتماها على الكفاءة و هذا يجعلها أقل اهتماما بالإبداع والابتكار.

٢-الرواد: مجموعة من المنظمات تمتلك خطوط انتاج شاملة الى حد ما وتركز على الابداع والتجديد في منتجاتها أكثر من اهتمامها بالكفاءة.

٣-المحللون: منظمات تمارس أعمالها على الأقل في نشاطين أو سوقين أحدهما مستقر حيث تركز المنظمة على الكفاءة والآخر متغير (غير مستقر) يتم التركيز على الابداع والتجديد.

تابع

٤- المستجيبون: منظمات تفتقر لعلاقات التجانس (التناغم) بين استراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وردود أفعالها، وتفاعلها مع ضغوط البيئة يتم من خلال تغيرات متدرجة في استراتيجياتها